

Název předmětu: Základy řízení finančních zdrojů

Téma: Odměňování zaměstnanců ve veřejném sektoru

Cíl:

Cílem tohoto tématu je seznámit studenty s problematikou odměňování ve veřejném sektoru, cíle, principy a metody odměňování ve veřejném sektoru.

- Znat systém odměňování,
- Umět teoreticky popsat politiku odměňování.

Úkoly pro samostatnou práci:

1. Charakterizujte problematiku odměňování.
2. Objasněte systém odměňování.
3. Vysvětlete problematiku politiky odměňování.
4. Objasněte systém odměňování v rezortu obrany.

Studijní literatura:

- Armstrong, M., Odměňování pracovníků, Grada Publishing, Praha 2009, ISBM 978-80-247-2890-2,;
- Motyčková, P., Kategorizace práce, AspiPublishing, Praha 2005, ISBN 80-7357-051-3;
- Zákon č. 262/2006 sb. Zákoník práce ve znění pozdějších předpisů;
- Zákon č. 221/1999 Sb., o vojácích z povolání.

Obsah:

Operační program Vzdělávání pro konkurenceschopnost

Název projektu: Inovace magisterského studijního programu Fakulty ekonomiky a managementu

Registrační číslo projektu: CZ.1.07/2.2.00/28.0326

PROJEKT JE SPOLUFINANCOVÁN EVROPSKÝM SOCIÁLNÍM FONDEM A STÁTNÍM ROZPOČTEM ČESKÉ REPUBLIKY.

1. Úvod do odměňování,
2. Systém odměňování,
3. Politika odměňování,
4. Systém odměňování v rezortu obrany.

TEXT

1. Úvod do odměňování

Peníze jsou nesporně srdcem fungování tržně orientované ekonomiky, neboť tato ekonomika je životně závislá na fungování celého finančního systému. Základní poučka říká, že lidé při své ekonomické aktivitě porovnávají výnos z aktivity s vynaloženým úsilím a rozhodují se pro takovou aktivitu, z nichž je při daném úsilí maximální výnos.¹ Prospěšnost peněz spočívající v tom, „že *peníze umožňují rozvoj dělby práce*“, byla známá již v antice. Prošla dlouhým a složitým procesem vývoje a každé období mělo svá specifika a zákonitosti. Systém odměňování tvoří vedle příjmů za práci, vyplývajících ze mzdového systému podniku také všechny druhy odměn mzdového i nemzdového charakteru, zejména pak systém jednorázového zvýhodnění. Odměňování se realizuje v rámci firemní mzdové politiky. Mzdová politika vychází z celkové strategie firmy, její pozice na trhu, rozvojových záměrů, ekonomické situace firmy, organizačního uspořádání, technických parametrů, výrobních činností, i z výsledku dohody se sociálními partnery. Z vnějších vlivů musí respektovat legislativní podmínky, konjunkturální situaci a situaci na trhu práce.

Cílem mzdové politiky a systému odměňování je zabezpečit potřebnou kvalitu personálu, individuální ochotu k výkonu (úroveň motivace), udržení objemu mezd v nákladově přijatelné úrovni z hlediska konkurenční schopnosti, vnitropodnikovou spravedlivost odměňování a vnější spravedlnost na trhu práce.

¹ To je v souladu s poučkou, že v centru ekonomie stojí osoby, které se rozhodují racionálně podle vlastních zájmů.

Jílek, J., *Peníze a měnová politika*, Praha: Grada 2004, ISBN 80-247-0789-1, s.17,

Základy řízení odměňování

Při definici systému odměňování je nutné vycházet z pojmů systém a odměna. Pod pojmem systém chápeme soustavu, soubor jednotlivých navzájem propojených struktur, sítí a vztahů v jeden uspořádaný celek, uspořádání jednotlivých třídících hledisek v soustavu, nebo stanovená účelná forma organizace a fungování něčeho, například, systém zásobování, odměňování, školský systém, měnový systém apod.

Odměna je definována jako peněžní nebo nepeněžní vyjádření hodnoty vykonané nějaké činnosti. Mezi peněžní formu odměny zařazujeme základní plat/mzdu, příplatky, peněžní bonusy, akcie, podíly ze zisku. Mezi nepeněžní odměny patří zejména zaměstnanecké benefity, zdravotní péče, dovolená, apod.

Vymezení základních pojmů

V této podkapitole si vymezíme některé základní pojmy z oblasti odměňování.

Mzda – je peněžní plnění a plnění peněžité hodnoty poskytované zaměstnavatelem zaměstnanci za práci².

Plat – je peněžité plnění poskytované zaměstnavatelem zaměstnanci za práci, kterým je: stát, územně správní celek, státní fond, příspěvková organizace, školská organizace s výjimkou peněžitého plnění poskytovaného občanům cizích států s místem výkonu práce mimo území České republiky³.

Minimální mzda – nejnižší přípustná míra výše odměny za práci v pracovněprávním vztahu podle zákona číslo 262/2006 zákoník práce, Do minimální mzdy se nezahrnuje mzda a plat za práci přesčas, příplatek za práci ve svátek, za noční práci v sobotu a neděli a ve ztíženém pracovním prostředí⁴.

Zaručená mzda – je mzda nebo plat, na kterou vzniklo právo podle zákoníku práce, smlouvy, vnitřního předpisu organizace, mzdového výměru nebo platového výměru⁵

² Zákon číslo 262/2006 sb. zákoník práce, § 109, odst. 2

³ Zákon číslo 262/2006 sb. zákoník práce, § 109, odst. 3

⁴ Zákon číslo 262/2006 sb. zákoník práce, § 111, odst. 1

⁵ Zákon číslo 262/2006 sb. zákoník práce, § 112, odst. 1

Příplatek – je peněžní plnění zaměstnavatele vůči zaměstnanci za práci, která není zahrnutá do základní mzdy nebo platu, jako příplatek za vedení, za noční práci, za práci v sobotu a neděli, za práci ve ztíženém pracovním prostředí, zvláštní příplatek při rizikové práci, příplatek za rozdělenou směnu nebo osobní příplatek⁶.

Poplatník – je osoba povinná platit daně, a jiné dávky sociálního nebo zdravotního pojištění ze mzdy, platu nebo jiné výdělečné činnosti.

Plátce – je osoba, která pod vlastní majetkovou odpovědností odvádí správci daně daň vybranou od poplatníků nebo sraženou poplatníkům

Daň – je dávka vybírána státem, dle zákonů např. daň ze mzdy, z majetku, dědická daň, silniční daň a podobně.

Zaměstnavatel – je právnická nebo fyzická osoba, která zaměstnává fyzickou osobu v pracovněprávním vztahu. Právní postavení zaměstnavatelů, kteří jsou právnickými osobami se řídí §§ 18-20 občanského zákoníku.

Zaměstnanec – je fyzická osoba v pracovně právním vztahu se zaměstnavatelem, která v den uzavření smlouvy dovršila 15 let fyzického věku. Zaměstnavatel však s ní nesmí uzavřít nebo sjednat den nástupu do práce den, který by předcházela dni, kdy tato osoba skončí povinnou školní docházku.

Pracovní poměr – je pracovněprávní vztah založený na základě pracovní smlouvy mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem, která musí být vždy uzavřena písemně⁷

Platový výměr – je písemný akt/dokument, uzavřený mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem, uzavřený před nebo nejpozději v den nástupu do zaměstnání. Platový výměr musí obsahovat údaje o platové třídě a platovém stupni, o výši platového tarifu a pravidelných složkách platu nebo mzdy.

2. Systém odměňování

⁶ Zákon číslo 262/2006 sb. zákoník práce, §§ 124 - 131

⁷ Zákon číslo 262/2006 sb. zákoník práce, § 33,

Řízení odměňování se zabývá strategiemi, politikou a procesy potřebnými k zabezpečení toho, aby bylo to, čím lidé přispívají organizaci, uznáno a odměněno jak peněžní tak i nepeněžní formou. Je zaměřeno na podobu, realizaci a udržování systému odměňování usilujících o uspokojování potřeb organizace i osob na ní zainteresovaných. Obecným cílem je odměňovat lidi slušně, spravedlivě a důsledně podle jejich hodnoty pro organizaci, aby to posloužilo budoucímu dosahování strategických cílů organizace.

Řízení odměňování se netýká jen peněžních odměn a zaměstnaneckých výhod. Týká se rovněž nepeněžního a nehmotného odměňování, jako je uznání a pochvala, příležitosti ke vzdělávání a rozvoji a růst pravomoci a odpovědnosti při vykonávání práce.

Cílem řízení odměňování jsou:

- odměňovat lidi podle hodnoty, které vytvářejí;
- propojovat postupy v odměňování s cíli podniku a podnikání i s hodnotami a potřebami pracovníků;
- odměňovat správně věci, aby bylo jasné, co je důležité z hlediska chování a výsledků;
- pomáhat získávat a udržovat si potřebné vysoce kvalitní pracovníky;
- motivovat lidi a získávat jejich oddanost a angažovanost;
- vytvářet kulturu vysokého výkonu.

Cílů řízení odměňování se dosahuje pomocí vytváření a realizace strategií, politiky, procesů a postupů, které vycházejí z filozofie odměňování, jsou v souladu s principy distribuční spravedlnosti a přirozeného práva, fungují slušně, spravedlivě, důsledně, logicky a transparentně. Jsou provázány podnikovou strategií, odpovídají souvislostem, podmínkám a kultuře organizace, odpovídají účelu a pomáhají vytvářet kulturu vysokého výkonu.

Filozofie odměňování

Řízení odměňování je založeno na dobře zformulované filozofii – soustavě přesvědčení a vůdčích principů, které odpovídají hodnotám organizace a pomáhají je uvádět do života. Tato filozofie uznává, že je-li řízení lidských zdrojů o investování do lidského kapitálu, od něhož se požaduje odpovídající, rozumná návratnost, pak je v pořádku odměňovat lidi diferencovaně podle jejich přispění a přínosů (tj. podle návratnosti investic, kterou generují).

Filozofie řízení odměňování také uznává, že musí být strategické v tom smyslu, že je zaměřeno na dlouhodobější záležitost týkající se toho, jak by měli být lidé hodnoceni a oceňováni za to, co dělají a čeho dosahují. Strategie a procesy odměňování, které je třeba realizovat, musejí vycházet z podnikové strategie.

Řízení odměňování uplatňuje přístup „celkové odměny“, který zdůrazňuje význam uznávání všech aspektů odměny jako soudržného celku provázaného s ostatními iniciativami řízení lidských zdrojů zaměřenými na motivaci, oddanost, angažovanost a rozvoj pracovníků. To vyžaduje integraci strategii odměňování s ostatními strategiemi lidských zdrojů, včetně řízení talentů a řízení rozvoje lidských zdrojů. Řízení odměňování je integrální součástí řízení lidí v podobě odpovídající koncepci řízení lidských zdrojů.

Systém odměňování

Přístupy k plnění výše uvedených cílů řízení odměňování jsou vtěleny do systému odměňování organizace. Ten tvoří:

- strategie odměňování – která stanovuje, co organizace v dlouhodobé perspektivě zamýšlí dělat v oblasti vytváření a realizace politiky, praxe, procesů a postupů odměňování podporujících dosahování jejích podnikatelských cílů. Například organizace může mít strategii směřující k udržení konkurence schopnosti mzdových sazeb;
- politika odměňování - která poskytuje návod pro rozhodování a potřebné kroky, například organizace může mít politiku, která stanovuje, že úrovně odměn v organizaci budou odpovídat průměrným tržním sazbám;
- praxe odměňování – tvoří struktury stupňů (tříd) a sazeb, metody jako je hodnocení práce, a programy, jako je zásluhové odměňování, používané k realizaci strategie a politiky odměňování;
- procesy odměňování – které tvoří způsoby realizace politiky a provádění praktické stránky odměňování, například způsob, jak jsou využívány a uplatňovány výsledky šetření a jak manažeři řídí proces revize a úpravy mezd;
- postupy odměňování – které jsou používány v zájmu udržení systému a k zabezpečení toho, že bude fungovat účinně a pružně a že bude za vynaložené peníze přenášet odpovídající hodnotu. Například půjde o určitý postup používaný při provádění každoroční revize a úpravy mezd a platů.

Prvky systému odměňování

Prvky systému odměňování vychází z podnikové strategie a ze strategie a politiky odměňování. K základním prvkům systému odměňování patří:

- základní peněžní odměna – je množství peněz (pevný plat nebo mzda), které tvoří tarif za určitou práci nebo pracovní místo. Může se měnit podle úrovně práce, podle úrovně požadovaných dovedností (praxe) nebo vzdělání (kvalifikace);
- zásluhová odměna – je další formou peněžní odměny poskytované formou odměny, vztahující se k pracovnímu výkonu, schopnostem, přínosu, dovednostem nebo zkušenostem;
- zaměstnanecké výhody – tvoří penze, nemocenské dávky, úhrada pojistného, služební auto a řada dalších zaměstnaneckých výhod;
- příplatky – se vyplácejí k základní mzdě nebo platu s ohledem na zvláštní okolnosti například za práci v noci, v sobotu a neděli, o svátcích, příplatek na bydlení. Mohou být stanoveny u každé organizace různě, ale v mezích zákonů⁸;
- celkový výdělek – hodnota všech peněžních výplat za určité období;
- celková v penězích vyjádřena odměna – hodnota všech odměn vyplacena zaměstnanci podle zaměstnaneckých výhod;
- mzdové/platová stupně, tarify a struktury;
- nepeněžní odměny;

3. Politika odměňování

Faktory ovlivňující politiku a praxi řízení odměňování

Na politiku a praxi řízení odměňování působí řada vlivů. Patří mezi ně faktory odrážející souvislosti s vnitřního a vnějšího prostředí a faktory koncepční, související s teoriemi názory a přesvědčením o strategickém řízení, celkové odměně, řízení lidského kapitálu, faktorech ovlivňujících úroveň peněžních odměn, motivaci, angažovanosti, oddanosti a o psychologické smlouvě

Vnitřní faktory - tvoří kulturu organizace a její typ podnikání, technologie a lidi.

⁸ Zákon číslo 262/2006 zákoník práce ve znění pozdějších předpisů,

- **Podniková kultura** může mít významný vliv na politiku a praxi řízení odměňování. Podniková kultura či kultura organizace tvoří sdílené hodnoty, normy, postoje a domněnky, které ovlivňují způsob jednání lidí a způsob jejich práce. Je významná, protože je zakořeněna v hlubokém přesvědčení a odráží to, k čemu došlo a co fungovalo v minulosti. Špatná kultura může pracovat proti organizaci tím, že vytváří bariery, které brání k dosažení strategických cílů odměňování. Tyto bariery zahrnují odpor ke změně a nedostatek angažovanosti a oddanosti.
- **Podnikání organizace** podle druhu podnikání organizace, zda se jedná o výrobu nebo služby budou formovat její charakter a tedy i její základní hodnoty. Bude ovlivňovat typ lidí, které bude zaměstnávat i míru v jaké bude vystavena turbulenci a změnám. Všechny tyto faktory budou spolupůsobit na strategii odměňování.
- **Technika a technologie** má velký vliv na vnitřní prostředí, nato jak je práce organizována, řízena a vykonávána. Zavádění nové techniky může vyústit do závažných změn systému a procesů. Výsledkem může být i rozšiřování kvalifikační základny organizace a jejích pracovníků, včetně využívání znalosti a zkušeností a víceborovosti.
- **Lidé** – typ zaměstnávaných lidí a tudíž i přístup k odměňování bude zcela jasně závislý na typu podniku, organizace a jeho technice a technologii. Poroste například význam vzdělaných pracovníků, pracovníků se znalostmi cizích jazyků a podobně. Cílem je získávat, vzdělávat, rozvíjet, motivovat a udržet si lidi, kteří mají zvláštní schopnosti, které se vynořují z povahy firemních činností a vztahů. Některé firmy prosazují lidi, kteří mají vůdcovské schopnosti, bystrost v rozhodování, emoční energii, nápady, umí jednat s lidmi a vyznávají hodnoty firmy.
- **Podniková strategie** – to kam se ubírá organizace, podnik determinuje to, kam by mělo směřovat odměňování a její strategie. Integrovaní podnikové strategie a strategie odměňování znamená jejich spojování jako celku, aby efektivně přispívaly k naplňování poslání nebo účelu organizace. Proces spojování strategie je nejlepším způsobem, jak dosáhnout vertikální integrace, nebo-li vnitřního souladu.

Vnější faktory – v podobě globalizace, narůstající konkurence, vládních intervencí, kolektivních pracovních vztahů a charakteristik sektoru, kam organizace spadá – to všechno může ovlivňovat politiku a praxi odměňování.

- **Globalizace** – jak zdůraznil profesor D. Ulrich⁹ z Harvardské univerzity, globalizace vyžaduje od organizace, aby zájmu uspokojování lokálních potřeb vysílala lidi, nápady, produkty a informace do celého světa a nezaměřovala se jen vlastní stát, teritorium a podobně;
- **Trendy v zaměstnávání lidí** – objevuje se rostoucí poptávka po dovednostech a speciální přípravě na povolání, zejména se jedná o poptávku po manažerech a specialistech, pracovnících se znalostmi a informacemi, pracovnících zabezpečujících službu zákazníkům, po technickém a kancelářském personálu a po kvalifikovaných manuálních pracovnících. To, společně s nedostatkem kvalifikovaných lidí spojených s nízkými mírami nezaměstnanosti, ovlivňuje strategie odměňování určené k tomu, aby přitahovaly a stabilizovaly lidi;
- **Trendy v populačním vývoji** – jedním s nejdůležitějších faktorů, se kterými se budou muset strategie odměňování a lidských zdrojů v budoucnu vyrovnat, jsou demografické změny. Porodnost v celém rozvinutém světě se v posledních desetiletích snižovala a to bylo doprovázeno poklesem úmrtnosti a prodlužováním lidského života.

1. 1. 3. Politika odměňování, motivace a systémy hodnocení práce

Politika odměňování poskytuje konkrétní vodítko pro rozhodování a činnost. Ukazuje, co se očekává, že organizace a její management budou dělat v rámci řízení odměňování a jak se budou chovat za daných okolností, když se budou zabývat záležitostmi odměňování. Politika se liší od základních zásad, které obvykle vyjadřují obecnější filozofii.

Politika odměňování se zabývá:

- úrovní odměn;
- vnější konkurenceschopnosti a vnitřní spravedlnosti;
- stejná odměna za práci stejné hodnoty;
- přístup k celkové odměně;
- uplatňování zásluhových odměn podle výkonu, schopnosti, přínosu a dovedností;
- roli liniových manažerů;
- transparentnosti, průhlednosti, zveřejňováním informací o strukturách odměn a o procesech odměňování pracovníků;

⁹ Ulrich, D., Human resource Champions, Boston, MA, Harvard Business School Press, 1997

- ochranou peněžních odměn pracovníků v případech kdy dojde k zavedení nových mzdových /platových struktur;
- rozhodování o nových mzdových/platových tarifech, sazbách nabízených pracovníkům při jejich přijímání nebo povyšování.

Je nutné zdůraznit, že všechny stránky řízení odměňování jsou dynamické a mají evoluční povahu. Nemohou být v klidu, nemohou ustrnout. Musejí být soustavně přezkoumávány a modifikovány v souladu se změnami ve strukturách organizace, strategických prioritách, základních hodnotách, procesech, technice a technologii a v souladu s novými požadavky, které takové změny kladou na lidi. Je tedy nezbytné a v pravidelných intervalech přezkoumávat současnou politiku odměňování, aby bylo možné odpovědět na otázky jako:

- je relevantní?
- zajišťuje potřebnou úroveň vedení?
- na jaké problémy (pokud vůbec byly) jsme narazili při její realizaci?
- existují nějaké nové oblasti politiky odměňování, které je nutné pokrýt?
- chce někdo z vrcholového managementu, manažeri, personalisté, zástupci odborů něco změnit, a pokud ano, tak jak?

Přezkoumání by měli provádět specialisté v oblasti lidských zdrojů nebo možná externí poradci ve spolupráci s projektovým týmem pracovníků. Pravidelné monitorování politiky odměňování je potřebné pro rozpoznání potřeby změn v celém procesu odměňování.

4. Systém odměňování v rezortu obrany

Zařazení prací podle rozhodujících faktorů a kritérií uvedených ve vyhlášce č. 432/2003 sb.,

- Práce v prašném prostředí;
- Práce s chemickými látkami;
- Práce v hlučném prostředí;
- Práce v prostředí kde je vibrace;

- Práce v prostředí neionizující záření;
- Práce kde je fyzická zátěž;
- Práce, která vyžaduje změnu pracovní polohy;
- Práce pod zátěží teplem;
- Práce pod zátěží chladem;
- Psychická zátěž;
- Zraková zátěž;
- Práce s biologickými činiteli;
- Práce se zvýšeným tlakem vzduchu;
- Práce s ionizujícím zářením.

Systém odměňování v resortu Ministerstva obrany ČR (dále jen MO) jak již bylo v úvodu řečeno, tvoří vedle příjmů za práci vyplývajících ze mzdového a platového systému také všechny druhy odměn mzdového i nemzdového charakteru, příplatků, zaměstnaneckých benefitů a dalších požitků, které poskytuje resort vojákům z povolání (dále jen VZP), státních zaměstnanců a občanským zaměstnancům (OZ). Platová a mzdová politika v resortu MO se řídí celostátně platnými zákony, vyhláškami a nařízeními, ale v rámci resortu má určitá svá specifika, které řeší v oblasti odměňování formou interních norem, jako jsou rozkazy MO, nařízení náčelníka generálního štábu, anebo vyhláškou MO.